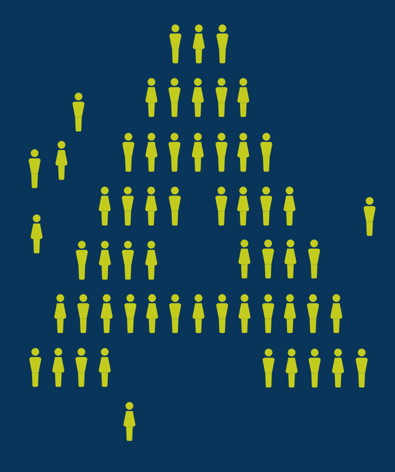
Association

& banque

Mode d'emploi











Comité de rédaction :
Jean-Dominique Bernardini *(France Active)*, Barka Bouzaga *(Centre de ressources DLA Financement)*, Jérôme Cartenet *(Les clés de la banque)*, Fanny Gerome *(Centre de ressources DLA Financement)* et Vincent Lecomte *(Argo&Siloe)*

Comité de relecture :
Adeline Billon *(Rhone Développement Initiative)*, Anne-Catherine Derk *(les clés de la banque)*, Flavie de Jaurias *(France Active),* Cécile Katlama *(Centre de Ressources DLA Financement)*, Stéphane Pardonnet *(Aquitaine Active)*

Tous nos remerciements vont aux témoins sollicités lors de l'élaboration de ce guide – Florence, Adeline, Stéphane et Philippe – ainsi qu'aux relecteurs pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

Sommaire

Introduction

Objectifs de ce guide



Pour une association, l'ouverture d'un compte bancaire est souvent l'une des toutes premières opérations réalisées après l'enregistrement en préfecture. Cet acte, en apparence courant, est pourtant essentiel car le banquier va devenir un partenaire durable de l'association.

Il est donc absolument nécessaire de bien choisir sa banque si l'on souhaite que ce partenariat soit constructif et favorable à la réalisation des projets de l'association.

Quelles sont les clés pour bien choisir sa banque ? Faut-il avoir une ou plusieurs banques ? Quels sont les outils et services que peut proposer la banque ? Et comment faire de son banquier un partenaire impliqué ? Autant de questions, et bien d'autres, auxquelles ce guide répond.

Puisque les besoins et les pratiques diffèrent selon le profil de l'association (taille, ancienneté, budget, activités…), nous avons fait le choix d'aborder de nombreuses situations que peuvent connaître les dirigeants associatifs.

Du B.A.-BA de la relation association - banque jusqu'à la construction d'un partenariat resserré, chacun pourra ainsi aller chercher les informations essentielles parmi les contenus proposés.

À qui s'adresse ce guide ?

- Aux dirigeants et responsables associatifs, salariés ou bénévoles, ayant la responsabilité du pilotage financier de leur structure quelle qu'en soit la taille ou le secteur d'activité
- À tous les partenaires, en particulier les DLA, amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces structures dans leurs choix de gestion et de pilotage financier

Comment lire ce guide ?

Ce guide a été conçu comme un outil pratique et interactif. Vous pourrez donc accéder à des contenus additionnels en ligne, soit en scannant les « flashcodes » à l'aide de votre smartphone ou de votre tablette, soit en cliquant dessus à partir de la version numérique du guide. L'ensemble des liens et d'autres sources d'information sont référencés à la fin du document.

Enfin, pour aller plus loin sur les solutions de financement et sur la stratégie financière des associations, n'hésitez pas à consulter les autres guides du CR DLA Financement[1].

Bonne lecture ■

1. Disponibles sur www.solfia.org



les idées reçues



Quiz : tester vos connaissances sur la banque

Ce quiz passe en revue une grande diversité de sujets autour de la relation entre l'association et la banque. Il joue ainsi avec de nombreuses idées reçues. Attention, certaines sont fondées !

	Vrai	Faux
Idée reçue N°1 Toute association doit ouvrir un compte bancaire.		
Idée reçue N°2 Seul le président ou le trésorier peut signer les chèques d'une association.		
Idée reçue N°3 Une banque peut refuser d'ouvrir un compte à une association.		
Idée reçue N°4 Une banque peut demander au dirigeant associatif de se porter caution personnelle sur les dettes financières de l'association.		
Idée reçue N°5 On peut être interdit d'émettre des chèques à titre personnel et tout de même émettre des chèques pour le compte de son association.		
Idée reçue N°6 La banque peut décider seule de mettre fin à une autorisation de découvert.		
Idée reçue N°7 Une banque peut imposer librement son taux d'agio pour les comptes débiteurs.		
Idée reçue N°8 Une association à but non lucratif n'a pas le droit de placer sa trésorerie pour générer des intérêts.		
Idée reçue N°9 Toutes les banques proposent les mêmes services aux associations.		
Idée reçue N°10 Il vaut mieux recourir au découvert que d'emprunter à moyen terme.		

Réponses : 1-Faux ; 2-Faux ; 3-Vrai ; 4-Vrai ; 5-Vrai ; 6-Vrai ; 7-Faux ; 8-Faux ; 9-Faux ; 10-Faux.

Idée reçue n°1 : toute association doit ouvrir un compte bancaire.

FAUX. Cependant le compte bancaire devient vite indispensable. Dès lors que l'association génère des flux financiers, le compte bancaire permet une traçabilité et une sécurité de ces flux et facilite la gestion de la trésorerie.

Idée reçue n°2 : seul le président ou le trésorier peut signer les chèques d'une association.

FAUX. La mise en place d'une délégation de signature en bonne et due forme permet de faire fonctionner le compte sous la forme de procuration, avec certains plafonds, à des personnes préalablement désignées.

Idée reçue n°3 : une banque peut refuser d'ouvrir un compte à une association.

VRAI. Toutefois, en cas de refus, l'agence bancaire doit vous remettre une attestation écrite de refus dans laquelle sont présentés le mécanisme et les formalités du Droit au compte. Cette procédure vous permettra d'obtenir, par l'intermédiaire de la Banque de France, l'ouverture d'un compte avec des services bancaires de base.

Idée reçue n°4 : une banque peut demander au dirigeant associatif de se porter caution personnelle sur les dettes financières de l'association.

VRAI. La banque peut exiger des garanties lorsqu'elle octroie un prêt à une association. On recommande alors aux dirigeants associatifs de privilégier les garanties de sociétés financières telles que France Active ou encore Bpifrance.

Idée reçue n°5 : on peut être interdit d'émettre des chèques et émettre des chèques pour l'association.

VRAI. Vous conservez le droit d'être mandataire du compte associatif et d'émettre des chèques à ce titre. Néanmoins, la banque pourra dans ces conditions refuser la mise à disposition de chéquiers, voire dénoncer la convention de compte la liant à l'association.

Idée reçue n°6 : la banque peut décider seule de mettre fin à une autorisation de découvert.

VRAI. Le découvert correspond à une autorisation dont le montant et l'échéance sont clairement déterminés. Pour pouvoir y mettre un terme, la banque devra vous en informer avec un préavis.

Idée reçue n°7 : une banque peut imposer librement son taux d'agio pour les comptes débiteurs.

FAUX. Le taux d'agios ne peut pas dépasser le taux d'usure légal publié au Journal Officiel à la fin de chaque trimestre. Toutefois, le taux d'agio pratiqué peut différer selon les banques et doit être communiqué.

Idée reçue n°8 : une association à but non lucratif n'a pas le droit de placer sa trésorerie pour générer des intérêts.

FAUX. Au contraire, c'est même un bon réflexe. Les intérêts ainsi générés pourront, par exemple, compenser certains frais financiers (frais de gestion de compte…). Attention toutefois à bien évaluer les montants à placer et pour combien de temps.

Idée reçue n°9 : toutes les banques proposent les mêmes services aux associations.

FAUX. Bien que la profession bancaire soit règlementée et qu'il existe un socle commun de produits et de services, le secteur bancaire est également très concurrentiel et cela se traduit par des positionnements et des offres différents. Il est donc important d'analyser ses besoins pour faire le bon choix.

Idée reçue n°10 : il vaut mieux recourir au découvert que d'emprunter à moyen terme.

FAUX. Les prêts court terme, dont le découvert fait partie, ne sont adaptés qu'à des besoins ponctuels ou temporaires. En cas de besoins plus durables il faut avoir le réflexe de solliciter des crédits bancaires moyen terme et/ou les financeurs solidaires qui pourront proposer des outils plus adaptés au secteur associatif en termes de taux, de durée et d'accompagnement.

2 La banque et le banquier : qui fait quoi ?

Les banques évoluent dans un environnement complexe, à la fois très encadré sur le plan règlementaire et très dynamique sur le plan concurrentiel. Cela impacte naturellement leur mode de fonctionnement, leur organisation, et leurs choix. Chacune d'entre elles adopte ainsi des stratégies de positionnement spécifiques. Pour vous donner les clés de lecture qui permettront d'instaurer une relation de qualité, il est important de s'attarder quelque temps sur leur fonctionnement.



L'organisation du secteur bancaire

Le paysage bancaire est constitué de plusieurs profils d'établissements. Trois principaux critères vont guider l'organisation du secteur :

- **Organisation géographique :** banque nationale et/ou régionale (plusieurs banques nationales sont organisées en caisses régionales)
- **Sociétariat et actionnariat :** banque coopérative ou mutualiste (détenue par ses clients), commerciale (en principe cotée en bourse) ou publique (détenue par l'Etat notamment)
- **Métiers exercés :** banque de dépôt[2] (gère l'argent de particuliers et d'entreprises), de financement et d'investissement (s'occupe plus particulièrement de grandes entreprises) et privée (en charge de la gestion de fortune pour des particuliers)

Toutes les banques peuvent accueillir un client associatif. Cependant certaines d'entre elles font le choix d'un positionnement commercial qui va donner plus d'importance à la cible associative. Concrètement cela peut les amener à :

- Proposer des produits spécifiquement adaptés aux besoins des associations
- Affecter des chargés de clientèle spécialisés
- Développer des actions d'information ou des espaces ressources spécifiques sur leur site

Pour savoir quelles banques ont adopté ce type de positionnement, pensez à consulter leur site Internet ou informez-vous sur les éventuels accords passés entre certains réseaux associatifs (notamment ceux représentant votre secteur d'activité) et des banques.

2. On distingue banque de détail (particuliers et petites entreprises) et banque d'investissement (grandes entreprises).

Notez enfin que l'organisation interne des banques peut les amener à segmenter leur portefeuille client de telle manière que cela se traduit par un mode de suivi différencié des associations.



Dans notre réseau, la segmentation se fait selon le budget des associations. Au-delà d'un certain seuil, elles seront suivies en agence spécialisée ; en deçà, elles seront suivies en agence de proximité. À titre de comparaison, un chargé de clientèle en agence de proximité a 110 clients en portefeuille tandis qu'un chargé grands comptes en a 50 à 60. Mais les besoins ne sont pas tout à fait les mêmes non plus.

Philippe P. – Chargé d'affaires Grands Comptes en Agence Associations

L'offre de services des banques

Les banques remplissent 3 fonctions principales :

1. La gestion de comptes

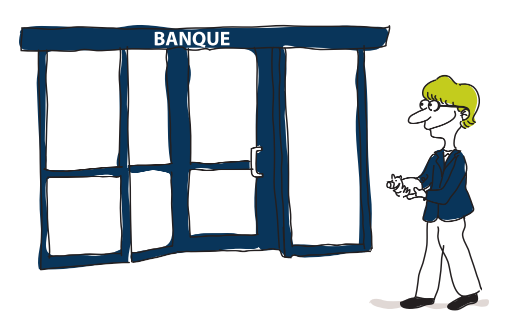
- Gestion des flux financiers (encaissements et décaissements) qui circulent sur les comptes
- Mise à disposition de moyens de paiement et de supports d'encaissement
- Mise à disposition d'outils de suivi des comptes

2. Les solutions de financement

- Prêt d'argent à court terme, dans une optique de gestion ponctuelle de la trésorerie
- Prêt d'argent à moyen ou long terme (acquisition de matériel, investissements immobiliers, etc.)
- Location financière (comme le crédit-bail)

3. Les solutions de placement

- Placement ponctuel ou temporaire des excédents de trésorerie
- Solutions d'épargne et de placement à moyen terme (par exemple l'épargne salariale, l'épargne solidaire)



QU'EST-CE QUE L'ÉPARGNE SOLIDAIRE ?

Le principe de la finance solidaire est simple : les épargnants qui placent leur argent sur des produits financiers solidaires font le choix d'investir une partie de leur épargne dans des entreprises dites « solidaires », produisant des biens ou des services à forte utilité sociale ou environnementale.

Il existe deux grands mécanismes de solidarité pour les placements financiers : l'épargne de partage et l'épargne d'investissement solidaire. Pour le premier, les intérêts de l'épargne sont versés à une association sous forme de dons. Pour le second, l'épargne est investie directement dans les projets d'entreprises solidaires. Ces produits sont proposés soit directement par des financeurs solidaires, tels que France Active, Terre de Liens ou Habitat et Humanisme, soit par les banques.

La rémunération des banques est assurée par les commissions sur services rendus et produits vendus d'une part et par la différence (intermédiation) entre les intérêts perçus sur les emplois (les financements) et ceux versés sur les ressources (l'épargne) d'autre part.

Les conditions tarifaires proposées par les banques sont comparables et potentiellement négociables. Vous pouvez comparer les offres tarifaires des différents établissements dans les brochures que vous trouverez sur leur site internet ou au sein des caisses et agences.

À vous de trouver les bons arguments pour la négociation en examinant par exemple la composition des offres groupées de services. Ces packages peuvent être modulés par l'ajout ou la suppression de services et produits afin de répondre à vos besoins au meilleur tarif.

Plusieurs interlocuteurs qu'il faut connaître

Lorsque vous démarrez une relation avec la banque, il est important et naturel de faire connaissance avec vos interlocuteurs.

Vous devez donc rapidement rencontrer votre chargé de clientèle pour présenter l'association, ses activités, ses projets ainsi que ses besoins, mais aussi et surtout ses dirigeants.

Cette rencontre est également une bonne occasion d'identifier les personnes clés de votre agence ou caisse :

- **Personnels de guichet :** ils seront vos interlocuteurs pour les opérations courantes telles que le dépôt de chèques et d'espèces, le retrait de vos moyens de paiement, la prise de rendez-vous avec votre conseiller…
- **Chargé de clientèle / chargé d'affaires / conseiller de clientèle :** il sera votre interlocuteur de référence, en charge du suivi et de la gestion de vos comptes. Il sera votre conseiller dans la recherche de solutions de financement, la mise en place de services spécifiques et réceptionnera vos demandes de crédit ; selon les cas, il aura l'autorisation de traiter directement ces demandes
- **Responsable d'agence :** vous pourrez être amené à le rencontrer notamment lorsque vos besoins dépassent le niveau de délégation de votre conseiller habituel. Il pourra également être sollicité en cas de litiges



Nous avons deux niveaux de relation différents dans notre banque. Une relation avec notre agence de proximité où, chaque fois qu'ils changent de directeur ou de conseiller, on va à leur rencontre pour se présenter. Et une relation au niveau départemental avec un responsable du secteur associatif. Là, ça fait une dizaine d'années qu'on voit la même personne.

Florence A. – Directrice d'une association d'insertion

Le chargé de clientèle, son rôle, ses missions

Attaché de clientèle, conseiller professionnel, chargé d'affaires… Les appellations du métier de banquier sont nombreuses et varient selon les établissements.

Son rôle, lui, reste le même :

- **Conseiller** ses clients en recherchant des solutions adaptées à leurs besoins ou solliciter les experts de la banque pour rechercher des réponses plus spécifiques
- **Fidéliser** son portefeuille et **commercialiser** une offre de produits et de services susceptibles de répondre aux besoins de ses clients dans le respect de la politique commerciale de son établissement
- **Prospecter** en vue de densifier et de renouveler son portefeuille de clients

La banque est une entreprise commerciale et elle a tout intérêt à fidéliser sa clientèle dans la durée en lui proposant des offres adaptées à ses besoins. Dans cette logique de développement commercial, votre chargé de clientèle sera donc amené à vous proposer des produits ou des services auxquels vous n'aviez pas pensé. Cela ne signifie pas pour autant que vous n'en avez pas besoin. Restez ouvert à ses conseils et examinez avec attention ses propositions ■



Le chargé de clientèle doit concilier ses obligations en matière d'application des procédures et de contrôle des risques, avec des objectifs de développement de son activité commerciale et de rentabilité de son portefeuille.

Fanny GEROME – CR DLA-Financement, dans « Associations mode d'emploi » N°135

3 Les associations et les banques : faits pour s'entendre ?

Le financement bancaire auprès du monde associatif



Les banques sont des acteurs essentiels de la chaîne de financement des associations.

La banque sera le plus souvent votre partenaire principal dans le cas d'une réponse à des besoins classiques (par exemple l'aménagement des locaux) et qui ne nécessitent pas de restructuration financière de l'association (par exemple le renforcement des fonds propres).

Mais la banque n'intervient pas nécessairement seule. Que ce soit pour accompagner la prise en charge du risque ou pour compléter la couverture des besoins de l'association, le montage financier pourra associer les acteurs du financement solidaire (garanties de prêts bancaires, outils de renforcement du haut de bilan).



Il est important pour une association de connaître les outils qu'elle peut mobiliser face à ses besoins, et pas uniquement ceux de la banque. Se faire accompagner pour cela est intéressant, cela permet de prendre conscience de ses véritables besoins pour ensuite aller chercher les solutions les plus appropriées.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

On entend souvent dire que les banques sont « frileuses », qu'elles ne prêtent pas facilement de l'argent aux associations. Qu'en est-il vraiment?

Les statistiques connues illustrent une réalité différente de cette représentation pourtant assez répandue.

Et si l'on constate qu'en dehors des financements à court terme, peu d'associations sont financées par leurs banques pour leurs investissements (cf. encadré), les explications se situent en bonne partie dans les pratiques du secteur associatif face à ses besoins de financement.

LES ASSOCIATIONS ET LE RECOURS AU CRÉDIT EN CAS D'INVESTISSEMENT

> Seulement **42% des associations recourent à l'emprunt bancaire** pour financer leurs investissements

> **71% préfèrent recourir à leurs ressources propres** et 66% à de la subvention d'investissement publique

> Parmi les associations qui en ont fait la demande, **seulement 2% ont vu leur demande de crédit refusée**

Source : « Associations, comment faites-vous face à la crise ? » ; Une enquête CPCA - CR DLA-Financement - France Active (janvier 2012)

En effet, la culture économique et financière des dirigeants associatifs, ainsi que leur connaissance limitée de l'offre bancaire se traduisent fréquemment par une sous-utilisation des produits et des services disponibles.

Cela se conjugue avec une gestion de prudence encore très répandue et qui induit entre autres choses de ne pas s'endetter.



C'est une vision datée qui peut rapidement entraîner des difficultés. On fait souvent ce constat quand on est appelé à intervenir en restructuration.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

Ces constats sont toutefois à nuancer selon la taille de l'association :

- 60% des très petites associations (moins de 150 K€ de budget annuel) n'utilisent aucun financement bancaire
- Toutes les autres associations, et plus particulièrement les petites associations ayant un budget annuel compris entre 150 K€ et 500 K€, recourent au crédit court terme (découvert bancaire par exemple)
- Les crédits moyens termes (pour l'acquisition d'un investissement par exemple) ne sont quasiment pas utilisés par les petites associations mais le sont principalement par les associations de taille moyenne entre 500 K€ et 1 M€
- Seules les associations les plus importantes (à partir de 2 M€ de budget) bénéficient de crédits long terme (immobilier)

Dans les faits, les banques ne sont donc pas si « frileuses » que cela. Néanmoins leur capacité à faire du crédit doit aussi tenir compte de certaines contraintes qui leurs sont imposées, à l'instar de la nouvelle réglementation Bâle III (voir le zoom).

ZOOM SUR BÂLE III

Bâle III est une réglementation qui impacte la capacité des banques à vous accorder un crédit.

L'argent que prêtent les banques est en partie issu des placements qu'elles reçoivent en dépôt et, pour une autre partie, issu d'argent qu'elles empruntent elles-mêmes, notamment auprès des banques centrales ou sur les marchés.

Aussi, lorsqu'elles prêtent de l'argent à une entité, les banques sont contraintes d'immobiliser une partie de leurs liquidités et de constituer ainsi une réserve financière qui agira comme une garantie face aux risques de non remboursement de l'argent qu'elles ont prêté. On évite ainsi les risques de crise de liquidités.

Pour les banques, le passage de Bâle II à Bâle III se traduit par une hausse significative du niveau de réserve à constituer lorsqu'elles prêtent de l'argent. L'opération de prêt en elle-même ne devient alors intéressante que si elle est accompagnée de contreparties en termes de liquidités à gérer.

Pour réduire leurs risques, mais également la réserve financière correspondante, les banques peuvent recourir à des garanties. Il existe plusieurs types de garantie mobilisables selon la nature des crédits accordés. La banque appréciera leur qualité en fonction du garant (solvabilité, appréciation des autorités de gestion), des modalités d'interventions (quotité, durée, plafond…) et des conditions de mise en jeu (première demande ou non, délais des procédures et recours….).

Par exemple, la garantie de France Active Garantie se substitue à l'emprunteur en cas de défaillance et limite la mobilisation des cautions personnelles. Grâce à sa solidité financière, analysée annuellement par les banques, France Active Garantie permet de réduire de manière significative les exigences de fonds propres imposées aux banques. Ces dernières peuvent ainsi faire plus de crédits à des structures en développement ou en situation délicate.



Bien sûr les banques doivent faire leur business. Mais il y a aussi une véritable forme de soutien derrière leur intervention auprès du monde associatif. […] Nous avons trois partenaires bancaires qui sont membres de notre Conseil d'administration, dont deux qui sont aussi des membres fondateurs.

Par ailleurs, 25% de nos prescriptions sont issues de partenaires bancaires. Ils nous recommandent directement auprès des associations et parfois ils nous alertent quand ils voient une structure qui risque d'aller dans le mur si rien n'est fait.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

Du financement au partenariat avec les associations

Certains réseaux bancaires font des associations une cible commerciale à part entière en mettant en place une véritable stratégie qu'ils déclinent selon les cas par :

- Des offres commerciales et de services spécifiquement adaptés
- La mise à disposition de ressources spécialisées, qu'il s'agisse d'interlocuteurs ou de matériau à vocation informative (par exemple espaces ressources spécifiques sur Internet)
- Des partenariats formalisés avec certains réseaux associatifs, permettant ainsi d'accéder à des offres voire des conditions privilégiées
- Des actions ciblées en matière d'utilité et d'innovation sociale, notamment par des fondations et le financement d'initiatives
- Une implication active dans l'animation du tissu associatif local via les instances représentatives du monde associatif ou ses instances techniques

Certaines banques interviennent également parfois dans le cadre de cycles de formation, de conférences ou de tables rondes ■



On ne fait pas que prêter de l'argent. Pour être légitimes auprès des associations, on se doit aussi de graviter dans les réseaux et d'avoir un rôle actif dans l'animation du secteur associatif à l'échelle de nos territoires. Sur la région, par exemple nous sommes trois réseaux bancaires à être membres voire, pour certains, administrateurs de la CRESS. On intervient en cofinancement avec les fonds territoriaux France Active et on participe à leurs comités d'engagement.

Philippe P. – Chargé d'affaires Grands Comptes en Agence Associations

4 Bien choisir

sa banque

Le choix de votre banque doit découler d'un processus réfléchi et de contacts qui permettent de poser les bases d'un partenariat de qualité.



Les critères pour faire le bon choix

Vous devez commencer par vous interroger sur les besoins de votre association et les mettre en perspective avec les trois missions principales de la banque :

- **La gestion courante des comptes :** gestion des flux financiers, moyens de paiement, supports d'encaissement, suivi des comptes
- **Le financement :** opérations de crédit à court, moyen ou long terme et solutions de financement locatif (par exemple le crédit-bail)
- **Les placements :** livrets d'épargne, produits permettant l'accès aux marchés financiers (Sicav, FCP), titres de créances, produits d'épargne solidaire

À ce stade il est également important de prendre en compte les spécificités de l'activité et du modèle économique de votre association :

- **Nature des recettes :** cotisations, dons, subventions, produits d'une activité économique
- **Modalité de versement des recettes :** paiement par chèques ou en espèces, paiement en ligne (par exemple les campagnes d'appel aux dons), prélèvement (par exemple pour les cotisations), etc.
- **Cycle d'exploitation :** estimation des volumes et des délais de paiement (et particulièrement des subventions et recettes publiques) et des décalages de trésorerie à assumer
- **Saisonnalité de l'activité :** identification des périodes nécessitant d'importantes dépenses et *a contrario* les pics d'excédents de trésorerie afin de dimensionner tant les besoins que les placements de liquidités
- **Besoins d'investissement :** identification de vos besoins de financement immédiats ou à moyen terme en vue de projets d'investissement ou de développement à venir



Certaines associations ont des besoins très spécifiques, mais qui dans le cadre de leur activité sont pourtant des besoins courants. C'est le cas par exemple d'associations humanitaires qui réalisent beaucoup de transferts de fonds à l'étranger. Ce sont des opérations assez coûteuses et dans ce cas il est indispensable de trouver le partenaire qui saura proposer le service le plus adapté.

Fanny GEROME – CR DLA-Financement

Enfin, ne négligez pas l'impact favorable et l'effet facilitateur que pourra avoir la connaissance par votre conseiller du tissu associatif et de son environnement, ou encore de votre secteur d'activité et de ses caractéristiques. Pour vous orienter en ce sens, n'hésitez pas à vous rapprocher de vos réseaux et partenaires pour identifier ces établissements.

En résumé, les bonnes questions à vous poser sont les suivantes :

- Quels sont mes besoins courants ?
- Quels sont mes besoins spécifiques ?
- Quels pourraient être mes besoins dans les trois à cinq prochaines années ?
- Quelles sont mes attentes vis-à-vis de mon conseiller ?
- Quelle connaissance a le conseiller du secteur associatif ou de mon secteur d'activité ?



Une fois que vous aurez réfléchi à l'ensemble de ces questions, vous pourrez évaluer la capacité du chargé d'affaires à répondre à ces différents besoins, y compris aux plus spécifiques.

Par ailleurs, selon le niveau de spécificités de vos besoins, il se peut que vous ne trouviez pas un établissement en capacité de satisfaire à l'ensemble de votre cahier des charges. Dans ce cas, il faudra partir à la recherche de plusieurs partenaires bancaires, avec pour mot d'ordre la recherche de complémentarité entre leurs offres.

N'hésitez pas à faire jouer la concurrence ! Et pour cela, il n'est pas nécessaire d'être une grosse association. En vue de la négociation, renseignez-vous préalablement sur ce que proposent les autres établissements bancaires et n'hésitez pas à faire établir des contre-propositions.

Toutefois, la négociation des conditions tarifaires ne devra intervenir qu'après l'identification des banques en capacité de répondre aux besoins exprimés.

La qualité de votre relation doit être une préoccupation commune. La recherche des meilleures conditions ne doit pas se faire au détriment de cette qualité et vous devez répondre aux efforts demandés à votre conseiller par des contreparties suffisantes pour qu'il concrétise ses engagements.

Quels critères pour quels besoins ?

➔ **Mon activité nécessite d'encaisser des espèces et des chèques quotidiennement**	**Ma banque dispose d'agences de proximité et/ou elle propose un service sécurisé d'encaissement à distance** (envoi postal par exemple).
➔ **Mon activité peut occasionner des périodes passagères de découvert**	**Ma banque me propose une solution de crédit court terme de trésorerie :** facilité de caisse ou autorisation de découvert. ⚠ *Attention la plupart des banques souhaite observer le fonctionnement du compte quelque temps avant d'accorder ce type de crédit.*
➔ **Mon activité et mon mode de financement génèrent d'importants et de fréquents décalages de trésorerie**	**Ma banque me propose des solutions de préfinancement :** cession de créances en Dailly, escompte d'effets de commerce, affacturage… ⚠ *Attention tous les réseaux bancaires ne pratiquent pas la cession Dailly. Par ailleurs, un besoin récurrent de ce type nécessite presque toujours le recours à un financement à moyen long terme pour renforcer les fonds propres de l'association (par exemple le contrat d'apport associatif proposé par France Active).*
➔ **Mon activité connaît de fortes fluctuations saisonnières qui se ressentent sur le niveau de ma trésorerie**	**Ma banque me propose des solutions pour accompagner cette saisonnalité :** crédits de campagne pour financer les besoins temporaires de trésorerie, solutions de placement de la trésorerie disponible en hors saison. ⚠ *Attention toutefois à ne pas chercher à financer par des solutions temporaires des besoins plus durables.*
➔ **Mon association prévoit de réaliser des investissements dans les prochains mois**	**Ma banque peut me proposer (seule ou en complément d'autres financeurs) des solutions de financement à moyen ou long terme ou de financement locatif.** ⚠ *Y avez-vous pensé ? L'acquisition n'est pas la seule option. Les solutions de financement locatif telles que le crédit-bail peuvent également vous permettre de vous équiper sans nécessiter systématiquement d'apport de votre part.*
➔ **Mon association connaît une période de difficultés mais nous avons des perspectives de redressement**	**Ma banque est en capacité d'intervenir aux côtés d'autres partenaires pour accompagner ce redressement :** intervention dans un tour de table aux côtés d'autres partenaires bancaires ou de financeurs solidaires. ⚠ *L'intervention de votre banque ne consistera pas nécessairement à apporter de nouveaux financements ; elle pourra aussi prévoir d'aménager le remboursement de l'existant ou maintenir vos lignes de crédit court terme.*



Il y a certains réseaux bancaires dont on entend dire par tout le monde qu'ils sont chers. Mais au final personne ne veut en partir car on y trouve un argumentaire transparent et efficace, ainsi qu'un véritable engagement auprès des associations et de certains secteurs d'activité.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active



Et si je changeais de banque ?

Toutes les informations pratiques sur le site
www.lesclesdelabanque.com

Qui choisit qui ?

La loi réserve le droit à une banque de refuser de vous ouvrir un compte. En cas de refus de plusieurs établissements, vous pourrez alors vous adresser à la Banque de France pour faire jouer le droit au compte (voir encadré) qui vous permettra l'ouverture d'un compte de dépôt et de bénéficier des services bancaires de base dont le coût est pris en charge par la banque désignée.

ZOOM SUR LE DROIT AU COMPTE



Cette procédure vous permet d'obtenir l'ouverture d'un compte et des services bancaires de base comprenant un certain nombre de prestations a minima (délivrance de RIB, domiciliation de virements bancaires, encaissement de chèques et de virements, relevés de compte mensuels, dépôt d'espèces, carte de paiement, etc.) mais ne permet ni la délivrance d'un chéquier ni le droit à un découvert autorisé.

Pour bénéficier du droit au compte, il vous faudra vous rapprocher de la succursale de la Banque de France la plus proche de votre siège afin d'entamer les démarches et présenter une « attestation de refus d'ouverture de compte » ainsi qu'une demande signée par un représentant de votre association disposant de ce pouvoir.

Diverses motivations peuvent être avancées, qu'il s'agisse d'un refus d'ouverture de compte ou plus fréquemment d'un refus de crédit (les deux peuvent être concomitants) :

- **Un motif d'ordre commercial.** Votre association peut être d'une taille trop petite par rapport au dimensionnement des clients habituels de la banque ou le potentiel de développement de cette relation peut être insuffisant pour rentabiliser les coûts (humains et techniques) induits

- **Un manque de contreparties.** Que votre association soit nouvelle ou plus ancienne, si l'ouverture de votre compte fait suite à une demande de financement, le chargé d'affaire – soumis à certaines contraintes de gestion (comme Bâle III) – sera en attente de contreparties telles que l'hébergement d'une partie de vos flux financiers courants

- **Un projet qui ne convainc pas !** Le projet d'investissement ou de développement qui vous incite à solliciter un prêt doit être bien préparé mais aussi bien défendu

  Dans le cas contraire, votre conseiller pourra penser qu'il a en face de lui des interlocuteurs insuffisamment impliqués ou préparés. Sachez que ses décisions ne reposent pas que sur des considérations financières, et que votre conseiller porte également un regard plus global sur le dossier (aspect économique, projet stratégique, implication des administrateurs)

- **Un manque de garanties.** À l'occasion d'une demande de prêt, le banquier évaluera systématiquement le risque. S'il considère que celui-ci est trop important, il pourra conditionner son intervention à l'obtention de garanties. Dans ce cas, ayez le réflexe de mobiliser les garanties de sociétés financières telles que France Active ou Bpifrance



Avec les nouvelles normes de plus en plus contraignantes, une banque ne veut plus faire de prêts secs. Ce qui l'intéresse ce sont les flux financiers et les placements de l'association. C'est là-dessus qu'elle va gagner de l'argent. Donc quand elle est sollicitée pour un emprunt, elle regarde forcément l'équilibre entre les prêts et les placements ; elle apprécie la relation de façon globale.

Philippe P. – Chargé d'affaires Grands Comptes en Agence Associations

Plusieurs banques, plusieurs comptes ?

Disposer de comptes dans plusieurs banques peut se révéler pertinent lorsque votre association atteint une certaine taille (budget) et que vos besoins, notamment en matière de financement, se complexifient (nature, montant…), mais également lors de :

- **La recherche de produits ou de services bancaires complémentaires :** votre banque actuelle n'est pas en capacité d'apporter des réponses satisfaisantes à tous vos besoins et vous souhaitez néanmoins poursuivre la collaboration avec ce partenaire

- **La répartition du risque et/ou des solutions de financement :** dans le cadre de certains montages financiers il peut être nécessaire de panacher les solutions de financement et de répartir à la fois l'effort et le risque entre plusieurs partenaires

- **Allier proximité et spécialisation :** vous souhaitez disposer de services et d'interlocuteurs de proximité, tout en bénéficiant par ailleurs du suivi expert d'un spécialiste du tissu associatif

À noter, vous pouvez aussi recourir à plusieurs comptes bancaires dans le même établissement. Mais là encore il faut y trouver un intérêt particulier.

C'est le cas notamment dès lors que vous avez besoin de segmenter vos activités et les flux financiers induits. Concrètement, cela signifie que vous souhaitez dédier un compte différent à certaines de vos activités pour des raisons de lisibilité dans votre gestion (par exemple distinguer activité courante et gestion de projets). Cela vous permettra aussi d'adapter votre gestion de trésorerie aux aléas de chacune de ces activités.

À NE PAS CONFONDRE …

Fusion de comptes

Lorsque vous avez plusieurs comptes dans une même banque, vous pouvez en demander la fusion. Les comptes restent distincts mais leurs soldes sont virtuellement réunis pour constituer un solde consolidé à partir duquel seront calculés les éventuels intérêts débiteurs. Ainsi, la compensation entre les soldes de vos différents comptes permettra de limiter les agios à payer.

Rapprochement bancaire

Cela consiste à comparer les écritures de votre relevé de compte bancaire avec celles que vous avez en comptabilité pour vérifier la concordance des deux comptes. Vous pouvez ainsi faire apparaître d'éventuelles écritures isolées, c'est à dire enregistrées uniquement par la banque ou par l'association.

Attention toutefois, que vous ayez plusieurs comptes ou plusieurs banques, il s'agira dans tous les cas d'un choix de gestion qui aura notamment pour conséquence de multiplier le temps consacré à leur suivi. Soyez donc vigilant à :

- **Faire vivre l'ensemble des comptes :** en répartissant bien les flux pour alimenter chacun d'eux et éviter ainsi les incidents de trésorerie
- **Négocier des conditions pour chacun de vos comptes :** pour ne pas faire voler en éclat votre rigueur de gestion au moindre incident de trésorerie sur l'un des comptes
- **Maintenir une bonne qualité dans la relation avec chacun de vos interlocuteurs bancaires :** deux banques, c'est donc potentiellement deux fois plus de travail !

Vous avez fait votre choix, procédez maintenant à l'ouverture du compte

Pour ouvrir un compte c'est assez simple, il suffit de **fournir les pièces suivantes** :

- Les statuts à jour de l'association
- L'extrait du Journal Officiel (JO) certifiant la création de l'association
- Le récépissé de déclaration en préfecture
- La liste de vos administrateurs et des membres du bureau
- Le procès-verbal (PV) de l'instance dirigeante (Conseil d'Administration, Assemblée Générale) nommant les membres du bureau

 Une copie des pièces d'identité des personnes habilitées à faire fonctionner le compte et le PV de l'instance dirigeante les désignant

Notez que la banque peut aussi vous demander, dès l'ouverture de votre compte, les documents comptables et les prévisionnels de l'association si celle-ci existe déjà depuis quelques temps. N'hésitez pas dans ce cas à joindre également un rapport d'activité ou toute autre information qui favorisera la connaissance et la compréhension de vos activités.

La délégation de signature

Plusieurs personnes peuvent être mandataires de l'association. En principe il s'agit du président, du trésorier et éventuellement d'un ou plusieurs salariés de l'association (le directeur notamment). La mise en place d'une délégation de signature peut être envisagée dès lors que cela a du sens au vu de la disponibilité des administrateurs, de la taille de l'association et de son organisation.

Les bons réflexes à avoir :

- Discutez-en au préalable et veillez à la conformité avec les règles de fonctionnement prévues dans vos statuts et/ou votre règlement intérieur

- Précisez de manière exhaustive qui est autorisé à réaliser quelles opérations sur le compte et en précisant bien les plafonds de montant

- Formalisez, à la demande de votre conseiller ou par anticipation, les éventuelles délégations accordées par les personnes désignées pour faire fonctionner le compte sous forme de procurations (votre banquier doit pouvoir vous fournir un modèle-type)

- Pensez à informer votre conseiller dès qu'un changement intervient et que celui-ci nécessite de mettre fin à une procuration ou qu'il convient d'en mettre une nouvelle en place (gestion pendant des congés notamment)

ZOOM SUR LA CONVENTION DE COMPTE

La convention de compte vous est remise par votre banque à l'ouverture de votre compte et correspond à **un contrat établi entre vous et la banque**. Elle fixe les règles d'ouverture, de fonctionnement (fonctionnement des moyens de paiement, fréquence des relevés de comptes…) et de clôture du compte. Elle précise par ailleurs les tarifs des services utilisés.

Elle contient également **des informations sur la gestion de votre compte lorsqu'il est débiteur** et précise le montant de la facilité de caisse maximum à laquelle vous pouvez prétendre, les conditions de son utilisation ainsi que le taux d'intérêt applicable.

Important : cette convention fait foi en cas de litige avec la banque. Conservez-la précieusement.

5 Entretenir

de bonnes relations avec sa banque

Pourquoi est-ce nécessaire ?



La banque peut être considérée comme un partenaire « à vie » de l'association. Elle est en effet présente et active aux côtés de l'association dans son quotidien mais aussi à chaque moment clé de son existence :

- **Dès la création** pour l'ouverture du compte et la mise en place des premiers services nécessaires au fonctionnement de l'association

- **Au quotidien** dans le traitement des flux financiers issus de l'activité, mais aussi pour accompagner la gestion de la trésorerie (placements, crédit court terme)

- **Dans le cas de projets** grâce à des opérations de crédit que ce soit pour des investissements ou pour faire face à une évolution du cycle d'exploitation (dans le cas par exemple d'une hausse des créances clients)

- **Et même en cas de difficultés** pour favoriser la restructuration financière de l'association, continuer d'assurer les opérations courantes et permettre le maintien de marges de manœuvre à court terme (par exemple le maintien du découvert)

Les prémices de la relation se construisent dès le choix de votre partenaire bancaire. Concrètement, vous avez présenté votre structure, ses projets et ses besoins, et en retour vous avez pu constater l'intérêt du chargé d'affaires pour ce que vous faites et son envie de vous accompagner. Vous avez également jaugé sa capacité à comprendre et à répondre à vos besoins.



Si on arrive à construire une relation de confiance, alors il n'y aura pas de désengagement pur et simple du partenaire bancaire même en période de crise. Mais il se peut que certains désirent revoir leurs modalités de soutien à la structure, par la suppression des lignes de découvert par exemple, anticipant le risque d'une forme de soutien abusif.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

LES ASSOCIATIONS, LEUR TRÉSORERIE ET LEUR RELATION AVEC LA BANQUE

> **48% bénéficient d'une relation de qualité** avec leur banquier, marquée par une attention à leurs besoins

> **84% n'ont pas rencontré de difficulté** particulière avec leur banquier au cours des 12 derniers mois

> **2% auraient une relation tendue** suite à des difficultés financières

> **8% indiquent atteindre les limites d'autorisation de crédit accordées**

Source : « Associations, comment faites-vous face à la crise ? » ; Une enquête CPCA - CR DLA-Financement - France Active

Une fois le partenariat entamé, il est nécessaire de s'investir dans cette relation pour l'entretenir et la faire progresser. Cela implique donc que les deux parties soient de bonne volonté.

Quand et comment construire de bonnes relations avec le banquier ?

Votre objectif est de construire une relation équilibrée avec votre partenaire bancaire.

Pour que celui-ci puisse mettre en œuvre des solutions adaptées à vos besoins, il faudra que vous l'alimentiez régulièrement d'informations à la fois financières mais également économiques, stratégiques et organisationnelles.

Cela signifie que vous devez continuer à informer votre conseiller des évolutions de votre structure, de ses nouveaux projets et de ses nouveaux besoins. Vous devez générer de l'adhésion et de l'empathie autour du projet.



Ne perdez jamais de vue que votre banquier ne connaîtra que ce que vous lui direz. Comment peut-il vous conseiller efficacement s'il ignore tout de votre activité et de vos contraintes ?

Fanny GEROME – CR DLA-Financement, dans « Associations mode d'emploi » N°135

Les occasions de communiquer avec votre conseiller ne manquent pas. Vous pouvez par exemple vous appuyer sur les temps forts de la vie de votre association :

- Assemblée Générale
- Renouvellement de Bureau
- Lancement d'un nouveau projet ou d'une nouvelle activité
- Préparation d'un projet d'investissement, etc.

Outre le fait de transmettre de l'information essentielle à la compréhension de vos activités et de votre fonctionnement, le fait d'impliquer votre conseiller à ces occasions permet également de construire la relation au-delà des considérations purement financières.

Vous pouvez également programmer des points à échéance régulière, en vous calant notamment sur des périodes clés dans la gestion de votre structure. Par exemple, si en dehors de besoins spécifiques vous n'envisagez pas plus d'une rencontre annuelle avec votre conseiller, essayez d'organiser celle-ci à l'occasion de la publication annuelle de vos comptes. Pour une communication plus régulière, la situation de trésorerie prévisionnelle mise à jour peut être un bon outil d'échange avec votre conseiller.

D'autres évènements rendent par ailleurs indispensable une communication à votre banquier et peuvent nécessiter une rencontre. C'est notamment le cas d'un changement de Bureau qui nécessite une mise à jour des statuts et des délégations de signature. C'est aussi l'occasion pour les nouveaux élus de faire connaissance avec le chargé d'affaires de leur association et de revoir ensemble les composantes de leur relation bancaire.



Paradoxalement ce sont les associations qui se portent bien qui ont des contacts plus réguliers avec leurs banques. Cela s'explique par une volonté d'anticipation et de dialogue permanent. Elles n'attendent pas que le téléphone sonne. Et il semblerait que ça porte ses fruits…

Adeline BILLON – Responsable du DLA et du pôle ESS à Rhône Développement Initiative

Les documents à communiquer régulièrement à votre conseiller :

Quelle qu'en soit le motif, chaque rencontre devra donc être soigneusement préparée. Cela peut nécessiter de transmettre en amont certains documents relatifs à vos projets ou plus globalement à la situation de l'association :

- Comptes annuels et éventuellement situations intermédiaires
- Budget prévisionnel et plan de trésorerie, à actualiser régulièrement
- Tableaux de bord économiques et financiers[3]
- Rapport d'activité

EXEMPLES D'INDICATEURS ÉCONOMIQUES

- Evolution des recettes d'activité
- Présentation des charges et produits de chaque activité
- Poids des principaux financeurs et/ou clients et évolutions passées et futures
- % du budget affecté à la masse salariale
- Evolution de l'Excédent Brut d'Exploitation et du résultat d'exploitation
- Capacité d'autofinancement

EXEMPLES D'INDICATEURS FINANCIERS[4]

- Fonds propres
- Fonds de roulement
- Besoin en fonds de roulement (exprimé en valeur ou en jours d'activité)
- Taux d'endettement
- Délais de paiement moyens des créances et dettes
- Ratio de liquidité…

3. Au-delà des informations comptables que vous lui aurez transmises, votre conseiller appréciera de disposer d'éléments d'analyse de votre activité et de votre situation financière. Pour vous ces indicateurs seront également de précieux outils d'aide au pilotage.
4. N'hésitez pas à consulter le guide Association & Fonds propres pour mieux vous familiariser avec ces notions.

Gardez à l'esprit qu'une information régulière de votre banquier favorisera une meilleure visibilité sur la santé financière de votre structure et sur les phénomènes qui ont influencé positivement ou négativement sa situation. Cela se révèlera judicieux surtout lorsque vous solliciterez une intervention.



Il est fortement recommandé d'avoir des outils de pilotage quand on veut discuter avec sa banque, y compris des outils très simples. Communiquer sans avoir d'informations à partager ça n'est pas rassurant pour le banquier.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

En résumé : le B.A.-BA de la relation avec la banque

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
> Adopter une posture proactive	> Attendre que le téléphone sonne
> Communiquer régulièrement	> Rompre le dialogue
> Jouer la transparence	> Être dans un rapport de force
> Impliquer le banquier	> Solliciter le banquier en dernière minute
> Anticiper les besoins de l'association	> Dissimuler des informations essentielles

Vos relations courantes

Les suivis de vos comptes bancaires et de votre situation de trésorerie ne s'imposent pas uniquement à l'occasion d'un projet ou dans le cas de difficultés financières. Au quotidien, ils permettent de se tenir informé des mouvements de flux financiers passés et à venir et remplissent un rôle d'aide à la décision. Ainsi le gestionnaire pourra être amené à :

- **Envisager des solutions de placement de trésorerie** lorsque celle-ci est suffisamment excédentaire par rapport aux fluctuations habituelles du compte
- **Recourir à des outils financiers adaptés** pour faire face sans encombre à des périodes plus tendues ou à des évènements tels que des retards de paiement

Dans ce contexte, la construction d'une relation de qualité avec le banquier jouera un rôle déterminant puisqu'elle favorisera de la part de celui-ci une plus grande réactivité dans les réponses apportées, ainsi qu'une plus grande souplesse dans les solutions recherchées.



Toutes les réponses ne sont pas dans les mains du banquier. Par exemple les dirigeants d'associations n'ont pas forcément le réflexe de négocier un échéancier de remboursement avec leurs créanciers, tandis que dans le monde de l'entreprise c'est une pratique assez courante.

Philippe P. – Chargé d'affaires Grands Comptes en Agence Associations

Mais cela implique également que votre association se soit dotée des outils qui lui permettront de faire ce suivi de façon rigoureuse et d'adopter ainsi une posture proactive face à ses besoins.



La qualité de la relation avec la banque est souvent un révélateur du niveau de développement et de la qualité des outils de gestion en interne de l'association.

Adeline BILLON – Responsable du DLA et du pôle ESS à Rhône Développement Initiative

Au jour le jour, le prévisionnel de trésorerie sera votre outil de prédilection. Grâce à lui vous aurez de la visibilité sur vos encaissements et décaissements et vous pourrez informer votre conseiller suffisamment tôt pour envisager les solutions à mettre en œuvre.

Selon la situation, l'anticipation permettra alors :

- De placer une partie de vos excédents de trésorerie pour une durée déterminée et ainsi générer des produits financiers
- De rechercher des solutions de crédit moins coûteuses que celles qui pourraient être mises en œuvre par défaut en dernière minute
- De prévenir votre conseiller en cas de situation particulièrement tendue pour anticiper certaines échéances et ainsi éviter les incidents de paiement tels que le rejet de chèque
- De rechercher les solutions appropriées de gestion des créances (cession ou affacturage…)





Envie de donner du sens à vos placements ?

Consultez le site de la finance solidaire :
www.finansol.org



Il y a 20 ans quand je plaçais la trésorerie de ma structure qui me rapportait une somme non négligeable en fin d'année, mes administrateurs ne trouvaient pas ça normal. Aujourd'hui le placement de la trésorerie n'est plus remis en cause. Au contraire, si je ne plaçais pas ma trésorerie, j'aurais des remarques et ça serait normal.

Un dirigeant associatif dans le secteur du handicap en Provence-Alpes-Côte-d'Azur

LES SERVICES BANCAIRES AU JOUR LE JOUR	LES SOLUTIONS BANCAIRES DE GESTION
> Gestion des encaissements	> Facilité de caisse
> Moyens de paiement	> Découvert autorisé
> Consultation et suivi de compte	> Relais sur subvention (loi Dailly)
> **Gestion des décalages de trésorerie**	> Escompte d'effets de commerce
> Solutions de placement financier	> Affacturage
> Autres solutions d'épargne et d'assurance	



3 astuces pour maîtriser ses frais bancaires

Les plus grandes économies ne se font pas nécessairement en négociant des dérogations tarifaires, voici trois moyens qui peuvent s'avérer beaucoup plus efficaces.

- **Gérez positivement votre trésorerie :** même ponctuellement et même pour quelques jours, le placement de vos excédents de trésorerie permettra de compenser une partie des frais bancaires de l'année. Dans ce cas et selon vos capacités, privilégiez les solutions souples qui vous permettront de disposer facilement de vos liquidités (par exemple le Livret A) et/ou recherchez des solutions qui favoriseront un meilleur rendement de la trésorerie placée. Votre banquier dispose certainement des produits adaptés à vos besoins, n'hésitez pas à lui en parler

- **Favorisez le traitement informatique des opérations :** le recours aux services en ligne permet d'effectuer des économies substantielles dans le suivi de vos comptes et dans la gestion de certaines opérations comme l'émission de virement par exemple

- **Evitez les dysfonctionnements :** des commissions d'intervention sont prélevées lorsque vous dépassez votre découvert autorisé. Aussi une mauvaise appréciation de vos besoins de trésorerie peut vite vous coûter cher et vous exposer au risque de voir certaines opérations rejetées

Comprendre le coût du découvert bancaire

Lorsque le compte est débiteur, le client paie des intérêts débiteurs dont le taux varie en fonction des banques, dans la limite du taux d'usure publié par la Banque de France. Les intérêts sont proportionnels aux paliers de débit atteints et au nombre de jours en situation de débit.

EXEMPLE DE CALCUL DES INTÉRÊTS DÉBITEURS

Si au cours du mois vous avez été débiteur de 2 000 euros pendant 5 jours, puis, plus tard dans le mois, de 3 500 euros pendant 6 jours, et que le taux d'intérêt applicable est de 12%, alors le montant des intérêts prélevés sera calculé de la manière suivante :

((2 000 € x 5 jours) + (3 500 € x 6 jours) x 12%) / 365 jours = 10,20 €

Notez enfin qu'il faut souvent ajouter aux intérêts débiteurs la facturation de commissions (de plus fort découvert, de mouvement…), voire certains frais de gestion ou de dossier.

En cas de désaccord ou de litige avec votre banquier

Il se peut que vous soyez en désaccord avec votre banquier sur les modalités de fonctionnement de votre compte, sur la réponse donnée à une demande de crédit ou pour d'autres motifs.

Pour éviter le conflit ou pour le désamorcer :

- **Soyez vigilant sur le fonctionnement du compte :** si vous repérez une erreur sur votre relevé bancaire (y compris en votre faveur), prévenez immédiatement votre agence pour que la situation puisse être régularisée dans les meilleurs délais.

- **Rencontrez votre chargé de clientèle :** si vous êtes surpris ou ne comprenez pas une pratique ou une décision de votre banque, demandez un rendez-vous à votre chargé de clientèle pour obtenir des précisions et des explications. Si à l'issue de cette rencontre vous n'êtes pas satisfait des éclairages apportés, vous pouvez solliciter un rendez-vous avec le directeur d'agence.

- **Faites appel au service « relations clientèle » de votre banque :** si les échanges avec les interlocuteurs précédents au sein de votre agence n'ont pas permis de régler le différend, vous pouvez alors faire remonter votre réclamation au service dédié au siège de la banque. Celui-ci vous proposera soit un règlement amiable de la situation soit une confirmation de la position et des arguments de votre agence. Dans tous les cas, vous pourrez considérer cette position comme officielle.

ZOOM SUR LA MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES



Accessible aux associations dès lors qu'elles sont soumises aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés, TVA, taxe professionnelle…), la médiation du crédit peut intervenir dans les cas où les établissements financiers refusent un financement lié à une activité professionnelle : difficultés de financement bancaire, d'affacturage ou d'assurance-crédit.

Les dossiers de médiation sont traités au plus près de l'entreprise par le Médiateur départemental qui est le directeur de la Banque de France. Le processus se fait en 5 étapes dont la première consiste à remplir son dossier en ligne : **www.mediateurducredit.fr**

Vos relations à l'occasion d'un projet

Tout au long de sa vie, de sa création à son développement en passant par de possibles restructurations, une association connaîtra des besoins de financement. Pour y répondre les solutions seront soit internes – c'est à dire couvertes par les ressources propres de l'association – soit externes. Dans le second cas les possibilités de financement seront multiples et on distinguera :

- Les solutions dites permanentes ou non remboursables (subventions d'investissement et apports associatifs sans droit de reprise)

- Les solutions de moyen et long terme (crédits bancaires, apports associatifs avec droit de reprise, prêts participatifs...)

La banque sera un partenaire privilégié dans la recherche de solutions de moyen ou long terme adaptées aux besoins et aux capacités de l'association. Mais pour convaincre votre banquier de vous accompagner dans votre projet, mieux vaut avoir préparé le terrain.

LE TOUR DE TABLE FINANCIER



Vous avez un besoin de financement. Selon sa nature, vous allez solliciter différents financeurs : pouvoirs publics, partenaires privés, financeurs solidaires, banques… C'est ce que l'on nomme le tour de table financier. Voici quelques règles simples pour vous préparer à cet exercice particulier dans les meilleures conditions. Dans tous les cas, pensez à vous faire accompagner pour maximiser les chances de réussite de votre projet :

> Réalisez au préalable un diagnostic de la situation économique et financière actuelle et passée de votre association

> Formalisez le projet faisant l'objet du tour de table (plan de développement ou de redressement, prévisionnels financiers, …)

> Identifiez, dimensionnez et organisez les besoins selon leur nature puis identifiez les solutions de financement adéquates (apports en fonds propres, subventions, emprunts, …)

> Identifiez les partenaires mobilisables pour mettre en œuvre ces solutions et préparer les argumentaires relatifs à leur sollicitation

> Rencontrez enfin de façon individuelle et/ou collective chacun de ces financeurs

Une fois que vous aurez identifié voire confirmé les autres solutions de financement, pensez à en informer vos partenaires bancaires qui seront alors rassurés quant au bouclage du projet et à la répartition du risque.

Les banquiers seront par ailleurs attentifs au fait que votre association soit accompagnée par une structure spécialisée dans le suivi du projet ou encore que vous ayez recherché des solutions de garantie en complément des financements.

Notez enfin que l'adhésion de la banque à un projet pourra générer un effet levier assez fort vis-à-vis des autres partenaires, qu'il s'agisse de financer un projet de développement ou de renouveler sa confiance à une association en difficultés. Il est donc important d'associer ce partenaire assez tôt dans vos démarches et de le convaincre le plus en amont possible.

Plus d'informations sur le tour de table financier sur : **www.solfia.org**



On a vu plus d'une fois des associations qui par le passé ont accumulé un « trésor de guerre » et qui, lorsqu'elles avaient un projet, décidaient de l'autofinancer ou de rechercher de la subvention plutôt que d'emprunter. Le souci, c'est qu'au fil des ans plusieurs d'entre elles ont vu leur trésorerie se dégrader parfois jusqu'à perdre toute marge de manœuvre…

Adeline BILLON – Responsable du DLA et du pôle ESS à Rhône Développement Initiative

Rappelons que votre conseiller appréhende une demande de financement en terme de risque. Avec l'analyse de la situation financière, c'est la confiance qu'il a en l'emprunteur qui emportera sa décision. Il va donc examiner l'historique des opérations passées, les incidents bancaires survenus, l'antériorité des rapports avec l'association et ses financeurs, les perspectives du secteur par rapport à son environnement, etc.

De bons rapports avec votre banquier, confirmés dans le temps, sont donc essentiels mais ne seront pas suffisants. Tout l'enjeu sera pour vous de convaincre votre banquier de votre capacité à faire face à vos nouveaux engagements financiers (remboursement de l'emprunt) tout en poursuivant le développement de l'activité. C'est d'autant plus important que ce développement pourra s'accompagner d'effets induits : croissance du besoin en fonds de roulement, croissance des charges de fonctionnement (effets de palier)…

Pour faciliter la mise en confiance de votre banquier :

- Evoquez le projet avec lui suffisamment en amont, il pourra vous livrer son analyse du projet et vous aider à affiner le calibrage de vos besoins
- Tenez-le régulièrement informé de la situation économique et financière de l'association
- Recherchez des solutions complémentaires ou alternatives de financement et identifiez clairement la contribution possible de votre structure dans le montage financier
- Constituez un dossier complet de demande de financement



Il y a une faible connaissance des outils bancaires par les dirigeants associatifs. Ils maîtrisent à peu près les outils court terme, mais ils ont aussi tendance à vouloir couvrir des besoins de trésorerie structurels avec ces outils. Il y a donc un vrai besoin d'être accompagné pour réfléchir à une stratégie de financement.

Stéphane PARDONNET – Directeur du fonds territorial Aquitaine Active

La demande de financement auprès de votre banque se concrétisera par le dépôt d'un dossier qui exposera la nature du besoin à financer mais aussi l'impact du financement par rapport aux activités de la structure et par rapport à sa situation financière.

Ce dossier devra a minima être composé des documents suivants :

- Une présentation actualisée de l'association : ses activités, son organisation, sa stratégie
- Les documents juridiques actualisés : statuts, composition du bureau, pouvoirs
- Les documents comptables des 3 dernières années : liasses fiscales détaillées
- Un plan de développement exposant le projet notamment sous les angles économiques (opportunité et faisabilité) et financiers (chiffrages comparatifs, …)
- Un prévisionnel financier (à 3 ans en principe) : comptes de résultats prévisionnels, plan de financement si possible étayé (programme d'investissement, devis, accords de co-financements, …), plan de trésorerie prévisionnel sur la 1ère année

Une fois le dossier déposé auprès de votre banque, les temps de traitement, et donc de réponse, peuvent varier d'un établissement à l'autre. Ceux-ci dépendent de plusieurs facteurs propres à chaque réseau bancaire et notamment de leur schéma délégataire dans l'octroi des crédits.

En effet, selon l'organisation de votre banque d'une part, et selon la nature et le montant du financement demandé d'autre part, la décision d'accord ou de refus peut être prise par votre interlocuteur, son supérieur hiérarchique ou par un comité de crédit.

Il est donc important dans le montage de votre dossier d'anticiper la question du délai de traitement de la demande de financement. Cela nous rappelle donc la nécessité d'informer le banquier de votre besoin suffisamment en amont de la mise en œuvre prévue du projet.



Nous voyons habituellement notre banquier une fois par an. Cette année nous avions prévu d'investir dans des véhicules, alors on a augmenté le rythme des rencontres et on a transmis une information régulière sur notre situation financière, comme ça le banquier était bien au fait de nos capacités. Quand on a finalement sollicité notre banque pour un prêt, ça s'est fait en deux temps trois mouvements et en plus avec un taux très intéressant.



Florence A. – Directrice d'une association d'insertion



Les solutions bancaires pour le financement de vos projets

- Crédit moyen terme (de 1 à 7 ans)
- Crédit long terme (de 7 à 25 ans)
- Crédit-bail et location longue durée
- Solutions des acteurs de la finance solidaire



À noter : Grâce à leur expertise, leurs outils financiers (notamment la garantie) et les partenariats qu'ils ont développés avec les banques, les organismes de finance solidaire, tels que les fonds territoriaux du réseau France Active, peuvent vous faciliter l'accès à des prêts bancaires.

Ils peuvent également intervenir aux côtés des banques et d'autres financeurs externes pour la mise en œuvre d'un tour de table financier.

Vos relations en cas de difficultés

Tout d'abord, il faut distinguer les difficultés conjoncturelles des difficultés structurelles.

Un incident de paiement, un retard dans le versement d'une subvention, ce sont des difficultés conjoncturelles. Une baisse régulière des ressources, un résultat d'exploitation négatif d'année en année et une trésorerie qui se détériore invariablement, ce sont des difficultés structurelles.



Près d'un tiers des associations déclare qu'une des principales difficultés est l'insuffisance de leur trésorerie pour faire face aux décalages de paiement tout au long de l'année. Cette inquiétude se matérialise par des difficultés de trésorerie rencontrées dans l'année pour la moitié de l'échantillon (45%).

Enquête CPCA et France Active -
« Associations, comment faites-vous face à la crise ? »

Dans tous les cas et sans attendre, vous devez vous rapprocher de votre banquier et l'informer de la situation en toute transparence. Ainsi, vous pourrez plus facilement obtenir son appui afin de définir un plan de bataille adapté à la situation.

Que faire en cas de difficultés financières ?

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
> Dans la mesure du possible : anticiper !	> Attendre la présentation des comptes pour se faire une idée de la situation
> Analyser la situation	> Naviguer à vue
> Informer votre banquier	> Masquer des difficultés pressenties aux partenaires financiers
> Prendre des mesures correctives rapidement (gestion de trésorerie, réduction des dépenses, échéanciers…)	> Rompre la communication avec la banque
> Mettre en place des outils de suivi et de prévision (s'ils n'existaient pas)	> Bloquer les règlements sociaux et fiscaux
> Construire un plan d'actions à moyen long terme (évolution du modèle économique, restructuration financière…)	
> Mobiliser la gouvernance voire les partenaires	
> Mobiliser les dispositifs accompagnement tels que le DLA	

Pour faire face à des difficultés conjoncturelles, outre votre action auprès de vos clients et de vos fournisseurs afin de réguler les décalages de trésorerie relatifs au cycle d'exploitation, votre banquier sera votre principal allié pour vous apporter des solutions.



Pour résoudre ces difficultés (ndr : difficultés de trésorerie), les associations interviennent d'abord sur le cycle d'exploitation : retard dans le règlement des factures (61%) et relance des créanciers (59%), puis par des solutions de découvert à la banque (43%).

Enquête CPCA et France Active - « Associations, comment faites-vous face à la crise ? »

Mais attention, la recherche de solutions à court terme doit constituer une réponse proportionnée et adaptée à la problématique rencontrée.

Aussi, lorsque les difficultés persistent il est indispensable de s'interroger sur leur véritable origine. Sinon, vous risquez de voir votre banquier vous refuser l'octroi d'un crédit court terme au motif que le besoin identifié n'est pas lié à une problématique conjoncturelle ou temporaire.



De nombreuses associations sont concernées par les difficultés de trésorerie, notamment dans certains secteurs. Pour y répondre, elles utilisent très rarement des solutions pérennes comme les apports en fonds propres.

Enquête CPCA et France Active -
« Associations, comment faites-vous face à la crise ? »

Une information préalable et régulière de votre banquier permettra encore une fois d'éviter des situations de blocage relatives à une mauvaise appréciation du besoin.

Le rôle de votre conseiller pourra dans ce cas dépasser la simple réponse aux besoins que vous aurez exprimés et aboutira, dans une logique de conseil, à mettre en évidence les véritables problématiques et besoins de votre structure. Il pourra également vous orienter vers les organismes susceptibles de vous accompagner, soit dans l'analyse de la situation et la mise en place d'un plan d'actions (via le DLA notamment), soit dans la recherche de solutions de financement adéquates (via les fonds territoriaux France Active par exemple).

Une fois vos besoins clairement identifiés et calibrés, vous pourrez alors solliciter le soutien financier de votre banque, seule, ou aux côtés d'autres financeurs. Dans cette optique, votre dossier de financement devra a minima être composé des documents suivants :

- Les documents d'une demande classique de financement (cf. pages précédentes)
- Une analyse économique et financière de l'association avec la mise en évidence de la problématique et des facteurs ayant conduit aux difficultés rencontrées, ainsi que leurs impacts sur la situation existante
- Une stratégie formalisée de restructuration ou de redressement argumentée à l'appui d'une feuille de route opérationnelle (plan d'actions), validée par les instances décisionnaires de l'association

Les solutions bancaires en cas de difficulté passagère

- Facilité de caisse et découvert bancaire
- Crédit de campagne (en cas d'activité saisonnière)
- Cession de créance Dailly, escompte, affacturage



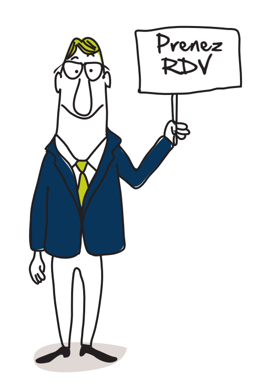
Les solutions bancaires
en cas de difficulté structurelle

- Crédit moyen / long terme

À noter : Au même titre que pour les besoins de financement classiques, des organismes solidaires (France Active, Cigales, Nef…) ou institutionnels (Bpifrance), peuvent vous faciliter l'accès aux solutions bancaires en cas de difficultés, sous certaines conditions.

Ils peuvent également intervenir en complément de celles-ci grâce à des outils recherchant un impact structurant et notamment par le renforcement des fonds propres ■

Conclusion



Le point de vue du DLA

Par Adeline Billon – Responsable du DLA et du pôle ESS à Rhône Développement Initiative

Ce guide aborde des éléments essentiels sur l'intérêt pour les dirigeants associatifs de construire une relation durable et de confiance avec leurs banquiers. On entend souvent dire que les associations ont des spécificités dans leur modèle économique ou dans leur gouvernance qui ne sont pas comprises par les banques, mais le secteur bancaire est vaste, réglementé, et certaines banques ont développé des offres spécifiques pour les associations avec des chargés d'affaires ayant comme mission d'accompagner le secteur associatif dans ses problématiques.

Ce guide pointe aussi l'importance d'entretenir sa relation avec la banque comme on le ferait avec tout autre partenaire de premier plan. L'animation de ce partenariat est en effet primordiale et passe par la communication sur son projet et le partage régulier des états économiques et financiers. Cela afin de permettre aux partenaires bancaires d'identifier au mieux le modèle économique de l'association et d'anticiper avec elle les éventuels problèmes de trésorerie.

Dans cette optique, le DLA peut être un appui notamment pour outiller l'association (comptabilité analytique, plan de trésorerie, budget prévisionnel), de même que d'autres partenaires tels que France Active, premier financeur solidaire des associations, qui est en mesure de qualifier les besoins de financement et proposer des solutions adéquates pour sécuriser et faire effet levier sur l'intervention des partenaires bancaires. Ces acteurs travaillent en effet en étroite collaboration avec le secteur bancaire et peuvent ainsi se révéler de très bons intermédiaires entre l'association et sa banque ■

ZOOM SUR LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT (DLA)



Créé en 2002 à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations et du Ministère du Travail, le DLA vise à appuyer les structures « d'utilité sociale » (associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique) dans la pérennisation de leurs activités et de leurs emplois. Condition essentielle pour en bénéficier, les structures doivent avoir au moins un emploi.

Le DLA est porté dans chaque département ou région par une structure locale, indépendante et spécialiste de l'accompagnement. La première étape pour en bénéficier consiste donc à se rapprocher de l'opérateur DLA de son territoire.

Celui-ci établit alors un diagnostic qui permet de mettre en évidence les problématiques de la structure et d'élaborer un plan d'accompagnement composé de prestations individuelles ou collectives.

En savoir plus : **www.emploi.gouv.fr/dispositif/dispositif-local-d'accompagnement-dla**

B comme Banque

et bibliographie





Quelques définitions de termes utilisés dans ce guide

Affacturage

L'affacturage (ou « factoring ») permet de recevoir immédiatement sur votre compte le montant des factures que vous émettez en les cédant à un établissement financier spécialisé, partenaire de votre banque, appelé « factor ». C'est lui qui se chargera du recouvrement auprès de vos clients.

Agios

Les agios, souvent assimilés aux seuls intérêts, désignent en fait un ensemble de frais composés des intérêts et des commissions que la banque perçoit à l'occasion d'opérations en découvert.

Crédit court terme / moyen terme / long terme

Court Terme : sa durée ne dépasse pas un an.
Moyen Terme : sa durée est comprise entre un an et sept ans.
Long Terme : dont sa durée est supérieure à sept ans.

Crédit-bail

Contrat de location d'un bien mobilier ou immobilier avec une option de vente à la fin du contrat à un prix convenu d'avance et fixé par le contrat. Autres possibilités : soit continuer à louer le bien, soit mettre fin au contrat et restituer le bien.

Crédit de campagne

Crédit accordé pour une durée limitée pour financer son cycle d'exploitation : dépenses liées à la production, stocks, etc. lorsque l'activité est saisonnière.

Dailly

Convention en vertu de laquelle une association peut céder une créance (paiement à recevoir) à un établissement de crédit : la banque devient propriétaire de la créance et sera donc réglée par le débiteur et effectue une avance partielle de trésorerie à l'association. La cession de créances en Dailly est très utilisée pour les subventions par le secteur associatif.

Découvert autorisé

Le découvert bancaire est une autorisation donnée par la banque pour permettre le fonctionnement d'un compte avec un solde débiteur dans une limite convenue et pour une durée définie. La banque facture des agios calculés sur le montant du débit et le nombre de jours utilisés (« échelle d'intérêt »). C'est la forme de crédit bancaire dont le taux d'intérêt est le plus élevé.

Escompte

L'escompte permet d'obtenir le montant (diminué des intérêts et des commissions) d'un effet

de commerce (lettre de change, billet à ordre) avant sa date d'échéance, dans les limites d'un plafond (ligne d'escompte) autorisé et sous réserve de l'acceptation de l'effet par la banque.

Facilité de caisse

La Facilité de caisse est une autorisation donnée par la banque pour permettre de faire face à des besoins de trésorerie ponctuels par le fonctionnement d'un compte avec un solde débiteur dans une limite convenue avec une durée d'utilisation qui ne doit pas dépasser 15 jours dans le mois. Le calcul des agios est similaire au découvert autorisé.

Finance solidaire

Système visant la collecte de l'épargne solidaire par certains établissements financiers (banques, mutuelles, sociétés de gestion…) afin de financer, par le biais de mécanismes de redistribution spécifiques (micro-crédit, garantie, apport en fonds propres, prêt d'honneur, …), des projets et des activités solidaires basées sur des critères d'utilité sociale et environnementale.

Taux d'intérêt

Pourcentage annuel du capital que rapporte une somme placée ou que coûte une somme empruntée.

Taux de l'usure

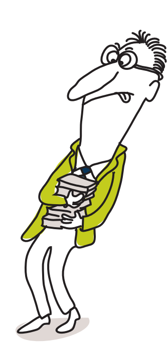
Taux d'intérêt maximum qu'un prêteur a le droit de pratiquer. Ce taux est défini par la loi et fixé trimestriellement par la Banque de France. Il est publié au Journal Officiel.

Bibliographie

* Le site des clés de la banque : **www.lesclesdelabanque.com**
* Le site du réseau de financement France Active : **www.franceactive.org**
* Solfia, le portail qui vous accompagne dans vos recherches de financement : **www.solfia.org**
* Portail pour développer l'économie sociale et solidaire : **www.avise.org**

Pour aller plus loin

* « Votre association et sa banque », Guide pratique d'Associations mode d'emploi
* « Comptes bancaires : les banques à l'essai », Associations mode d'emploi n° 104
* « Comment établir de bonnes relations avec sa banque ? »
  Associations mode d'emploi n°135
* « Le Baromètre de la finance solidaire » , Finansol / La Croix
* « Emprunter pour se développer : une utopie pour les petites associations ? »
  CR DLA-Financement
* Collection « Association & ... » du CR DLA-Financement
* « Anticiper et gérer une crise financière dans une association »
  Comités de bassin d'emploi de l'arrondissement de Béthune et de Lille Métropole
* « Associations, comment faites-vous face à la crise ? »
  CPCA / CR DLA-Financement / France Active
* « Recherche finances désespérément », Juris associations n°413
* « Prévenir les difficultés… et jouer la solidarité ? », Juris associations n°428



Modèles de lettres relatives à la gestion courante de votre compte : changement de coordonnées, contestation d'opération, …



Modèles de lettres relatives aux démarches de crédit : demande de crédit, demande de délai de paiement, remboursement anticipé, …



Eléments constitutifs du dossier de demande de financement : budget prévisionnel, plan de financement, plan de trésorerie



Calculateur de BFR (Besoin en Fonds de Roulement)



Outil de diagnostic flash pour évaluer la situation économique et financière





Outil de diagnostic flash pour la détection d'une structure en difficulté



Testez vos besoins de financement (BFR, développement de l'activité, investissement)



Retrouvez encore plus de définitions sur www.solfia.org et dans les autres guides du CR DLA Financement.



Liens utiles



Ce guide a été réalisé par :



Le Centre de ressources DLA Financement porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



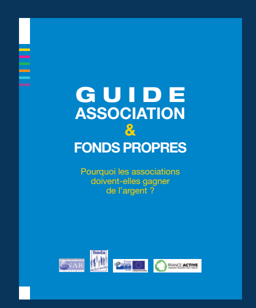
France Active **(www.franceactive.org)** est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).

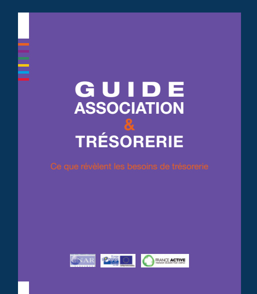


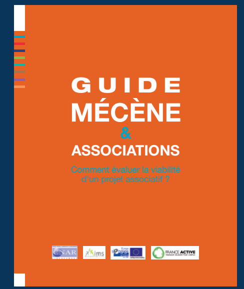
Solfia **(www.solfia.org)** est un portail Internet developpé par le Centre de ressources DLA Financement, dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.

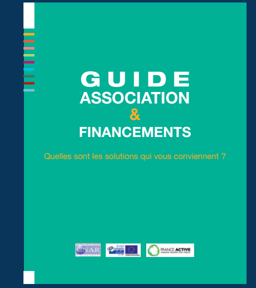


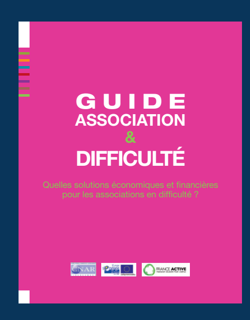
Les « clés de la banque » est le programme d'éducation budgétaire et financière de la Fédération Bancaire Française. Il met à disposition du public des informations utiles et des outils pratiques grâce à un portail Internet **www.lesclesdelabanque.com** (3 millions de visites en 2013), une collection de 60 mini-guides en version informatique ou papier, gratuits diffusés à plus de 700 000 exemplaires et de nombreux autres documents (lettres-type, tableaux comptables…) téléchargeables (1 million de téléchargements en 2013)

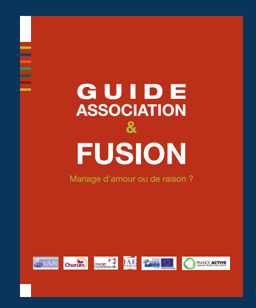


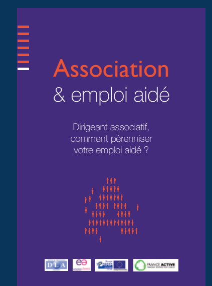












Vous pouvez commander nos guides à l'adresse suivante : **www.guidescnarf.fr**
ou les télécharger sur notre site : **www.solfia.org**

Ce guide a été réalisé avec le concours de :







Le Centre de ressources DLA Financement est soutenu par :



Conception : bleuamer@gmail.com